



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección
General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la
Producción, 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Bach. Johnny Gonzales Carmen

ASESOR:

Mgtr. Eliana Soledad Castañeda Núñez

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2017

Dra. Galia Lescano López
Presidente

Mgtr. Sonia Lidia Romero Vela
Secretario

Mgtr. Eliana Castañeda Nuñez
Vocal

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi padre Francisco que lo amo tanto, por su ejemplo de humildad, esfuerzo y superación, en agradecimiento total a mi señora y mis tres hermosos hijos por su comprensión, a los cuales les robe el tiempo para completar este trabajo.

Agradecimiento

Agradezco sinceramente a Gohonzo por todos los benéficos otorgados, a mi padre Francisco Gonzales Ávila, mi esposa y mis tres hijos que son mi motivación día a día.

A mi asesora Eliana Soledad Castañeda Núñez, por su apoyo incondicional y comprensión en todo momento para finalizar el presente proyecto.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Bach. Johnny Gonzales Carmen, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N°09635139, con la tesis titulada “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016”.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 27 de Agosto del 2016

Bach. Johnny Gonzales Carmen

Presentación

Señores miembros del jurado calificador,

De conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, dejo a vuestra disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de tesis titulado, “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016”, realizado para obtener el Grado de Magister en Gestión Pública , el cual espero sea un referente para otro que conlleve a su posterior aprobación. Esta investigación consiste en la aplicación de dos escalas de estimación, y tiene por objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones, esto puede ser de utilidad para lograr un buen desempeño laboral.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, recibo con beneplácito vuestros aportes y sugerencias para mejorar, a la vez deseo sirva de aporte a quién desea continuar un estudio de esta naturaleza.

El autor

Lista de Contenidos

	Páginas
Páginas de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de Contenidos	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	xi
1.1 Antecedentes	13
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	16
1.3 Justificación	28
1.4 Problema	29
1.5 Hipótesis	31
1.6 Objetivos	31
II. MARCO METODOLÓGICO	33
2.1. Variables	34
2.2. Operacionalización de variables	34
2.3. Metodología	36
2.4. Tipos de estudio	36
2.5. Diseño	36

2.6. Población, muestra y muestreo	37
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
2.8. Métodos de análisis de datos	41
III. RESULTADOS	42
IV. DISCUSIÓN	53
V. CONCLUSIONES	58
VI. RECOMENDACIONES	60
VII. REFERENCIAS	63
VIII. APENDICE	67
Artículo científico	68
Matriz de consistencia	77
Instrumento	79
Formato de validación de instrumento	81

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito conocer la relación que existe entre las “habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016”, frente a las diferentes situaciones que atraviesa el sector pesquero y en las cuales una decisión acertada o contraproducente, puede contribuir al ordenamiento y la gestión pública frente a los administrados del sector. Está fundamentado en las teorías administrativas de Idalberto Chiavenato y de Stephen Robbins.

El Tipo de investigación, es descriptiva correlacional, se utilizó el diseño de investigación correlacional, con una muestra de 125 colaboradores, a las cuales se les aplicó encuestas, uno por cada variable, aplicado a un solo grupo muestral, con el fin de conocer la percepción de los trabajadores respecto a las habilidades gerenciales frente a la toma de decisiones, cuyos resultados se evidencian a través de tablas y gráficos, y se usó el coeficiente de correlación Rho Spearman para la prueba de hipótesis.

Los resultados de la estadística aplicada a los encuestados indica que existe una relación entre las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones positiva mostrándose un nivel de correlación moderada, en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, Spearman $r = 0,741$ y $p: 0,00$.

Palabras claves: habilidades gerenciales y toma de decisiones.

Abstract

This research aims to know the relationship between the "management skills and decision making at the Directorate General of Supervision and Control of the Ministry of Production, 2016" against the different situations facing the fisheries sector and in which a wise decision or counterproductive, can contribute to public management system and managed against the sector. It is based on theories of Idalberto administrative Chiavenato and Stephen Robbins.

The type of research is descriptive correlational design correlational research was used, with a sample of 125 collaborators, which are applied surveys, one for each variable, applied to a single sample group, in order to meet the perception of workers regarding managerial skills against the decision, the results are evident through tables and graphs, and Rho Spearman correlation coefficient for the hypothesis test was used.

The results of the statistics applied to the respondent indicates a relationship between managerial skills variable and making positive decisions showing a level of moderate correlation in the general direction supervision and control of the Ministry of Production, 2016 Spearman $r = 0.741$ and $p : 0.00$.

Keywords: managerial skills and decision making.

I. Introducción

El Ministerio de la Producción se crea a través del art. 1° de la Ley N° 27779 con fecha 10 de julio de 2002, que modifica el art. 33 del decreto Legislativo N° 560 Ley del Poder Ejecutivo, está comprendido por dos vice ministerios: industria y pesquería. En el Vice ministerio de pesquería se encuentra la Dirección General de Supervisión y Fiscalización, la cual tiene como marco jurídico la Constitución Política del Perú de 1993, la Ley general de pesca aprobada por decreto Ley N° 25977, que establece los principios generales que rigen el desarrollo de las actividades pesqueras en el Perú y el reglamento de la Ley general de pesca, aprobado por decreto Supremo N° 012-2001- PE. Con el objetivo de velar por los recursos pesqueros del Perú, pues propone y formula líneas de actuación y política en materia de control y fiscalización de las actividades pesqueras, se encuadra en el control y vigilancia de las actividades pesqueras mediante actividades de monitoreo, inspección, sistema de seguimiento satelital de las embarcaciones de pesca, vigilar las vedas de los recursos hidrobiológicos, velar por que se respeten las tallas mínimas de las especies capturadas, aparejos de pesca, plantas de procesamiento, entre otras a fin de realizar una explotación racional de los recursos pesqueros y con un debido respeto al medio ambiente.

En ese sentido, se realizará un análisis sobre la percepción de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la mencionada dirección, con las implicancias directas sobre el sector pesquero, los recursos hidrobiológicos, los inspectores y personal de la dirección, ya que los directivos que manejan las instituciones públicas deben manejar habilidades directivas, administrativas, herramientas tecnológicas, con el fin de aplicar estrategias en gestión para tomar decisiones pertinentes y oportunas redundando en solución de conflictos, cumpliendo metas y objetivos en forma eficaz y eficiente.

1.1 Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Alcón (2014), en su investigación Habilidades Gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes, su investigación se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo y un diseño no experimental. La población objeto de estudio se constituyó por diecinueve docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra de estudio fue conformada por toda la población por ser esta muy reducida, conformada por 19 docentes, para su recolección de datos fue a través de un cuestionario dirigido a los docentes conformado por 26 preguntas; en escala de respuestas tipo Likert, finalmente concluye en que hay una escasa comunicación en el personal, la toma de decisiones no es consensuada y asimismo no existe trabajo en equipo dentro de la organización, el directivo no maneja habilidades para remediar los problemas.

González (2012), de acuerdo a su tesis “las competencias directivas y la dinámica organizacional en la escuela primaria en México, utilizo la recolección de datos de dos inspectores, 15 directores, 190 maestros, en su conclusión manifiesta que los directivos orientan un proyecto institucional propio, cuyo fin es una mayor autonomía institucional, Los directores creen ser democráticos, los maestros lo afirman con sus respuestas expresadas con porcentajes mayores al 75% y los inspectores expresan que no son autoritarios; los directores son una autoridad en las escuelas, la mayoría tiene clara sus metas; muestran gusto y calidad en lo que realizan asimismo existe flexibilidad en la estructura jerárquica de las escuelas en

donde se fortalece la confianza en la conformación de espacios de convivencia permitiendo construir relaciones de respeto.

Por otro lado, Serrano (2011), en la tesis “competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales”, lo elaboró en base a un estudio bibliográfico y su conclusión tiene que ver con algo que ya intuíamos desde el comienzo ya que se evidencia que “no hay nada nuevo bajo el sol”. Las hoy llamadas competencias directivas no constituyen el gran descubrimiento de nuestro tiempo, existe desde tiempos inmemoriales, cuando los clásicos griegos vislumbraron, con extraordinaria lucidez las cualidades que ha de poseer un buen gobernante, un buen directivo, su utilidad práctica representa para los directivos el poder contar con una serie de hábitos críticos definidos en un contexto actual y ordenados en una clasificación.

Otero (2009), en su tesis para el grado de Doctora de Gerencia Locutora, de nombre “competencias directivas en la gestión gerencial comunitaria”, su investigación fue de tipo descriptivo, con un diseño de campo, no experimental-transaccional. Su muestra de estudio fue de 40 gerentes de gestión comunitaria de las empresas dedicadas al tendido de líneas su blacustres en el Zulia, aplicándoles un instrumento con escala de respuesta tipo likert conformado por 18 ítems, en su estadística obtuvo una confiabilidad de 0,89, sus conclusiones indican que los directivos desarrollan competencias que implican el manejo efectivo de la comunicación verbal y no verbal, caracterizada por un estilo asertivo, una retroalimentación positiva, una escucha activa y un efectivo manejo de situaciones dificultosas.

Urizar (2013), en su investigación “percepción de los mandos medios sobre los estilos de toma de decisiones gerenciales en una empresa guatemalteca”, su muestra fue de 10 personas

de género masculino que ejercen el puesto de supervisores de una organización dedicada a servicios técnicos aeroportuarios en la ciudad de Guatemala, su objetivo fue conocer la percepción de un grupo de colaboradores de mandos medios, en relación a los estilos de toma de decisiones por parte de las gerencias de la organización; su diseño fue de tipo cualitativo; en su recolección de datos realizó una entrevista semi estructurada con preguntas abiertas para evaluar los mandos medios de la organización. En sus conclusiones indican que la relación a las manifestaciones del estilo de toma de decisión racional evidenciadas por el equipo gerencial presentan un proceso lógico y eficiente, y en la búsqueda de información producen argumentos sólidos y constantes creados por las gerencias para tener un conocimiento del problema.

Antecedentes Nacionales

Vera (2010), en su tesis “Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna 2010”, aplicó en su estudio un cuestionario a los gerentes y trabajadores del Gobierno Regional de Tacna llegando a la conclusión de que en el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional, asimismo estas prevalecen en los gerentes para desarrollar su acción gerencial las mismas que se encuentran relacionadas con la planeación, organización, dirección y control, existiendo una estrecha congruencia entre las competencias que determinan a los gerentes como personas y ejercen su cargo de supervisor.

Sánchez (2009), tesis “Sustentabilidad empresarial y dirección estratégica: propuesta de modelo DEPSE”, su muestra de estudio fue de 44 trabajadores de Cooperativa Industrial Manufacturas del Centro, su instrumento fue la encuesta a través del cuestionario, en sus

conclusiones indica que la sustentabilidad empresarial necesita utilizar la DE, para ejecutar una gestión, eficiente, eficaz y competitiva, observándose entre ambos una relación cognitiva.

Chaucha (2014), en su tesis para optar el grado de magister, titulada “Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas, 2013”. Universidad Alas Peruanas, su estudio fue básico descriptivo correlacional, diseño no experimental, su muestra fue de 200 docentes. Llegó a las siguientes conclusiones: primera conclusión: que el 69% de docentes se relaciona con el desarrollo de competencias gerenciales con una poco adecuada administración de recursos financieros, confirmándose con la prueba de Spearman, que fue de 0,565 y el p valor de 0,000, segunda conclusión: que el 56% de los docentes coincidan en el desarrollo de las competencias gerenciales con la administración del personal poco adecuada, y para el 30% de docentes fue adecuada, confirmándose con la prueba de Spearman que fue de 0,276 y un p valor de 0,006; tercera conclusión: que el 68 % de docentes consideró que se desarrollaron competencias gerenciales y se organizaron y manejaron adecuadamente los documentos de gestión, obtenido con la prueba de Spearman, un valor de 0,293 y un p valor de 0,003, cuarta conclusión: la relación según Spearman fue de 0,468 y un p valor de 0,000 existiendo una evidencia estadística para considerar que el valor obtenido no es producto del azar sino de la relación entre las variables desarrolladas.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

Variable 1: habilidades gerenciales.

Habilidades gerenciales, se define como una destreza, capacidad o conocimiento que una persona posee y desarrolla para desenvolverse en un medio, es la capacidad en función a sus

aptitudes para poder realizar labores de dirigente, coordinador, líder de un grupo de trabajo u organización, teniendo habilidades en grupos interpersonales en el uso de estrategias tácticas, operativas, conceptuales, de comunicación, habilidades administrativas, manejo de tiempos, toma de decisiones, técnicas desarrolladas, para llegar a una meta o conseguir objetivos comunes y claramente definidos. Dentro de las habilidades gerenciales encontramos: pensamiento estratégico, liderazgo, trabajo en equipo, orientación a resultados, visión sistémica, autogestión personal, desarrollo de colaboradores, habilidad de negociación, planeación, gestión de tiempo, sinergia, conocimiento del entorno, priorización y empoderamiento de los mismos.

Estas habilidades o capacidades pueden ser obtenidas mediante la educación formal o a través de experiencias personales o de otros, diferenciando entre estas las habilidades humanas, básicas y técnicas. De acuerdo a las definiciones estudiadas, son requisitos que deben poseer los altos directivos, funcionarios de alto nivel, gerentes, entre otros líderes a fin de poder ejercer ciertas funciones; es así que todo líder debe dominar como mínimo estos tres grupos de habilidades gerenciales para ser exitoso.

Según Pérez y Rosales (1997 p. 99).

Habilidades gerenciales. Es la capacidad de sensibilidad del ejecutivo para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo.

Fernández, Cubeiro y Datziel, (1996).

La gerencia de hoy espera que las personas posean una habilidad gerencial que les permita incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa

pretendiendo descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al logro exitoso de los objetivos organizacionales.

Para Chiavenato (2006)

La habilidad es el contenido de convertir el conocimiento en acción, producto de un desempeño esperado, el ejecutivo pretende de una habilidad que puede variar, pero todos deben tenerlas para lograr un buen desempeño. (p. 90)

Dimensiones de la variable habilidades gerenciales.

Chiavenato (2006), quien refiere que:

Dimensión 1: habilidades básicas

Es la capacidad que a través de las actitudes, aptitudes y comportamientos debe aplicar todo gerente educativo que le permita detectar los diversos problemas que enfrenta una determinada organización para poder enfrentarlos y dar soluciones oportunas mediante la toma de decisiones idóneas y lograr un desempeño efectivo en la institución (p.32)

Dimensión 2: habilidades técnicas

Es el uso de conocimiento especializado y la facilidad de ejecución de técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos de ejecución (p. 15). Por consiguiente las habilidades técnicas se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo, con los objetos, como procesos materiales físicos y concretos. Es bastante fácil trabajar con objetos y con números, porque son estáticos e inertes, no contestan ni se resisten a la acción del administrador. (p. 32)

Dimensión 3: habilidades humanas

Son las que están relacionadas con el trabajo, con las personas, y se refieren a la facilidad de establecer relaciones interpersonales y grupales. Incluyen la capacidad de comunicar,

motivar, coordinar, liderar y resolver conflictos individuales o colectivos. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción de las personas. El desarrollo de la cooperación en el equipo, el estímulo de la participación sin recelos y el involucramiento de las personas, son aspectos característicos de habilidades humanas. Es preciso saber trabajar con las personas y a través de las personas. (p. 20)

Pérez (1997) y Rosales (1977), refieren tres tipos de habilidades:

Dimensión 1: habilidades básicas

Es el conocimiento de los ejecutivos en cuanto a sus ideas, hechos, conceptos, principios y técnicas que se originan por medio de la experiencia de formación académica, haciendo énfasis en el conocimiento que es usado para dar una solución a un problema que permita tomar una decisión acorde a las circunstancias y no solo con respecto a la que podría otorgarse por intuición en ocasiones anteriores.

Dimensión 2: habilidades técnicas

Son las que están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros. Dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta.

Dimensión 3: habilidades humanas

Las habilidades humanas o sociales definidas como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha.

Estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, poder entenderlas. (Pérez, 1997 y Rosales, 1977)

Enfoques habilidades gerenciales.

Es importante estudiarlas desde los diferentes enfoques que existen al respecto.

Enfoque de roles.

Hellriegel (2012), indica que los directivos desempeñan actualmente sus cuatro funciones básicas, identificándolo como un rol o un conjunto organizado de comportamientos. (p.14). Cuyo fin es conocer como utilizan el tiempo, planteándose que el trabajo se puede describir en función de diversos roles que son:

roles interpersonales, líder, enlace de su entidad con el entorno y hacia adentro.

roles informativos, recibir y comunicar información, monitor, difusor, portavoz.

roles decisorios, emprendedor, resolver problemas, asignado de recursos.

Enfoque competencias gerenciales.

Davidson (2012), “Un estado emocional es la unidad más pequeña y efímera de emoción, un perfil emocional es una manera consecuente de responder a las experiencias que tenemos en nuestra vida”. El perfil emocional influye en la probabilidad de sentir determinados estados emocionales, rasgos emocionales, y estados de ánimo. (p. 67). Propuso: “el perfil emocional está configurado por seis dimensiones, el ser emocional, que somos, es el producto de la combinación de diferentes cantidades de estos seis componentes” (p. 23).

Resistencia; la rapidez o la lentitud que uno se recupera de la adversidad.

Actitud; el tiempo que somos capaces que dure una emoción positiva.

Intuición Social; la pericia de captar las señales sociales que emiten las personas que uno tiene a su alrededor.

Autoconciencia; el modo en que percibimos los sentimientos corporales que reflejan las emociones.

Sensibilidad al contexto; como se nos da, regula nuestras respuestas emocionales para tomar en cuenta el contexto en el que nos encontramos.

Atención; lo aclara y enfoca que es nuestra concentración.

La capacidad de alcanzar metas difíciles, de lograr mantener el ánimo a pesar de los obstáculos, en el mundo de hoy tan cambiante saber trabajar en equipos multidisciplinarios, desarrollar nuestras capacidades.

Gardner (1995), precisó “las competencias como la capacidad o disposición que posee una persona para dar solución a problemas reales y para producir nuevo conocimiento” (p.53).

El competente es talentoso, son personas con capacidad de afrontar la realidad, existiendo una relación entre las diferentes áreas del conocimiento y las habilidades propias.

Gutiérrez (2011), “es una característica personal que diferencia a unas personas de otras; estas características son las que los convierte en más competentes que otros. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción del rol, habilidades y conocimientos.” (p 4). Especifica las competencias como competencias laborales, competencias científicas, competencias ciudadanas, competencias básicas, competencias específicas.

Hellriegel (2012), las competencias gerenciales es el “conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p 5).

El concepto de competencia no percibe únicamente las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino un conjunto de comportamientos: análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., importante para el pleno desempeño de la ocupación.

Enfoque sistémico.

Conforme a Chiavenato (2000), consiste en ver el todo como un sistema compuesto por un conjunto de partes interrelacionadas, un todo indivisible y no como la suma de partes que lo originan, estudiando su entorno y su composición, identifica los subsistemas y sus elementos de acuerdo a su función, encontrándose dos características que son: la estructura, relacionada con la organización en el espacio de los elementos y el funcionamiento: los fenómenos que dependen del tiempo.

Esto quiere decir, que el enfoque sistémico no aborda los objetos y fenómenos aislados, lo ve como elementos que se encuentran en interacción de forma integral. Aborda la situación sistemática y científica de aproximación a la realidad. Aplica el trabajo interdisciplinario en combinación de la filosofía, metodología, función de planeación y diseño; integra una metodología de técnicas y conocimientos diversos a la hora de planificar y diseñar sistemas complejos que realizan funciones específicas, los cuales producen efectos a corto, mediano y largo plazo; en dicho proceso se identifica: el problema, la oportunidad y el síntoma.

Finalmente, implementa sistemas operacionales: equipos, esquemas, prototipos, retroalimentación de información, consulta, conclusión, aceptación, instalación, evaluación, modificación del sistema.

Variable 2: Toma de Decisiones.

Robbins (2010), “es elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente”. (p. 142).

Asimismo, Robbins, clasificó las decisiones en “se llama decisión programada una decisión repetida que se maneja de rutina” (p142).” Decisiones sin programar son únicas no se repiten y requieren soluciones a la medida” (p 143).

Gilbert (2008), “la toma de las decisiones es un proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos” (p 155).

Chiavenato (2006), señalo que la toma de decisiones “es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir” (p300).

Robbins (2010), clasificó las decisiones en “se llama decisión programada una decisión repetida que se maneja de rutina” (p142).” Decisiones sin programar son únicas no se repiten y requieren soluciones a la medida” (p 143).

Dimensión 1: Estilos de toma de decisiones.

Está conformada por dos dimensiones, la primera es la forma de pensar, son más racionales y lógicos al procesar la información, el tipo racional estudia la información en orden y se asegura de que sea lógica y congruente antes de tomar una decisión; otra dimensión es la tolerancia a la ambigüedad del individuo, ya que algunos toleran poco la ambigüedad, requiriendo que exista constancia y orden en la forma en que estructuran la información reduciendo la ambigüedad.

Robbins (2005). Clasifico el estilo de toma de decisiones en:

Estilo directivo: se caracterizan por tener poca tolerancia y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos. Sus decisiones son rápidas y en el corto plazo. Su eficiencia y prontitud

para tomar decisiones permiten que cumplan su función con mínima información evaluando pocas alternativas.

Estilo analítico: toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo, caracterizándose por su capacidad para adaptarse o afrontar situaciones únicas.

Estilo conceptual: tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo, son buenos para hallar soluciones creativas a los problemas.

Estilo conductual: trabajan bien con los demás, interesándose en los logros de los otros aceptando sus sugerencias.

Dimensión 2: Procesos de toma de decisiones.

Al respecto Robbins (2005), dividió el proceso de toma de decisiones en ocho etapas:

Identificar un problema; se entabla con la existencia de un problema o discrepancia entre la situación actual y la situación ansiada, identificar los problemas es una actividad Subjetiva.

Identificar criterios de decisión; es cuando un gerente detecta un problema, e identifica los criterios de decisión importantes para resolverlo, los gerentes tienen que determinar que es pertinente para tomar una decisión.

Implementar la alternativa, se pone en marcha la decisión, consiste en comunicarla a los afectados logrando que se comprometan con ella. Si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, apoyan con entusiasmo el resultado que si solo se les dice lo que deben hacer.

Desarrollar las alternativas; preparando una lista de las alternativas o enumerar las que resuelvan el problema.

Análisis de las alternativas; tomando la decisión críticamente analizando ventajas y desventajas.

Seleccionar una alternativa; elegir la mejor entre todas las consideradas.

Implementar la alternativa, poniendo en marcha la decisión y transmitirla a los demás.

Evaluar la eficacia, la última etapa evaluando el resultado y observar cuales fueron los resultados para reconsiderarlo.

Dimensión 3: Métodos de toma de decisiones.

Racionalidad, se define el problema fijándose una meta clara y específica, tomar decisiones racionales lleva siempre a elegir la alternativa que lleve a la probabilidad de alcanzar la meta.

La toma racional de decisiones gerenciales supone que las decisiones obedecen a los mejores intereses de la organización.

Según Robbins (2010), la toma de decisiones gerenciales, es racional tiene un solo problema con metas claras y alternativas limitadas, las presiones de tiempo son mínimas y pocos los costos de buscar y evaluar alternativas, la cultura de la organización apoya la innovación, la capacidad de correr riesgos cuyos resultados son concretos y mensurables.

Conduce a toma racional de decisiones:

El problema es claro y directo.

Hay que alcanzar una meta bien definida.

Se conocen todas las alternativas y consecuencias.

Las preferencias están claras.

Las preferencias son constantes y estables.

No hay restricción de tiempo ni de costo.

La elección final dará el mejor resultado.

Racionalidad acotada.

La toma de decisiones racionalmente, se encuentra limitada por su capacidad de procesar la información, llevándolos a una solución satisfactoria, en vez de una óptima, aceptan soluciones que son buenas. Son racionales dentro de los límites (cotas) de su capacidad de procesamiento de información, en su mayoría las decisiones que se toman no corresponden a las premisas de la racionalidad perfecta, sino que siguen el método de la racionalidad acotada. Sin embargo, la toma de decisiones también sufre la influencia de la organización: su cultura, políticas internas, consideraciones de poder y un fenómeno llamado intensificación del compromiso, que es una dedicación redoblada a decisiones anteriores aunque haya pruebas de que estén equivocadas (Robbins 2010).

Intuición

Robbins (2010), indica que intuición “es el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado”. (p 126). Así también, “tomar una decisión por intuición o corazonada no es por fuerza independiente del análisis racional, más bien las dos formas se complementan”. Un trabajador que ha tenido experiencia con un problema puede actuar más rápidamente con lo que parecería una información limitada, no se apoya en un análisis sistemático y exhaustivo del problema ni en identificar y evaluar las alternativas, sino que aprovecha su experiencia y buen juicio para tomar una decisión. Generalmente los trabajadores al tomar una decisión siguen su intuición, que a veces mejora sus decisiones.

La toma de decisiones en el mundo de hoy, de acuerdo a Robbins (2010), “el mundo actualmente gira en torno a las decisiones, a menudo riesgosas por lo regular con información incompleta y con intensas presiones de tiempo” (p151); elaboro una guía: saber cuándo es hora de rendirse, cuando es evidente que una decisión no funciona, no tener miedo de jalar el enchufe. Practique los cinco porqués, cuando el entorno es muy inseguro, el método de los

cinco porque consiste en que los trabajadores aprendan a preguntar porque, no a una sino cinco veces. Tome buenas decisiones, se enfoca en lo que es importante, es lógico y congruente, acepta el razonamiento objetivo subjetivo, requiere solo la información necesaria para resolver un dilema, es sencillo, confiable y flexible.

Enfoques de la teoría de la toma de decisiones.

Lara, B., La decisión, Espasa Calpe, (1991), el enfoque que parte de la toma de decisiones para comprender la política internacional no es nuevo. Hace veinticuatro siglos, el historiador griego Tucídides, en su guerra del Peloponeso, examinaba los factores que llevaban a los líderes de las ciudades estado a decidir los temas de la guerra y la paz, tanto como la alianza y el imperio, con tan gran precisión como hacían en las circunstancias en las que estaban inmersos. Se centraba no sólo en las razones conscientes para las elecciones de los hombres de Estado y sus percepciones del entorno sistémico, ambas están reflejadas en los discursos que se les atribuye, sino también en las profundas fuerzas psicológicas del temor, el honor y el interés que en variadas combinaciones los motivaban como individuos y les imponían el tono prevaleciente a sus sociedades específicas.

Tucídides fue por cierto un temprano estudioso de la toma de decisiones. La teoría de la toma de decisiones, el centro de este capítulo, identifica una gran cantidad de variables importantes y sugiere posibles interrelaciones entre ellas. La teoría de la toma de decisiones marca un cambio significativo respecto del análisis político tradicional en el cual los autores a veces han tenido tendencia a materializar o "personificar" a las naciones estado como los agentes básicos dentro del sistema internacional.

La teoría de la toma de decisiones dirige la atención ya no a los estados como abstracciones metafísicas o a los gobiernos, o siquiera a instituciones tan ampliamente

denominadas como "el ejecutivo", sino que por el contrario busca iluminar el comportamiento de los tomadores humanos de decisiones, que realmente configuran la política gubernamental.

1.3 Justificación

El presente trabajo trata sobre la problemática que se presenta en el sector pesquero, ya que una buena toma de decisiones en base a las habilidades gerenciales, puede hacer que estas se vean reflejadas en la normativa pesquera y esta pueda contribuir con la conservación de los recursos pesqueros para generaciones futuras, si en todo caso se tomara malas decisiones esta se verá reflejada en malas normativas y manejo de las actividades pesqueras, que luego son supervisadas y fiscalizadas por la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, a fin de controlar y preservar los recursos hidrobiológicos del país. En la actualidad se necesita tener líderes que cuenten con destrezas para poder tomar decisiones importantes y cruciales en cuestión de políticas pesqueras, esto también a raíz de la modernización del Estado y la nueva gestión pública, los líderes del sector deben ser personas capaces, con habilidades o cualidades basadas en la experiencia y conocimiento del sector, que cuenten con un eficiente manejo de personal, intuición, planeación con objetivos a mediano y largo plazo. Los directivos o gerentes del gobierno deben de asumir su puesto basado en la meritocracia, además de conocer el entorno, los recursos, costumbres, entre otros. Por todo lo mencionado se realizara una revisión de las teorías de los principales autores reconocidos sobre las teorías en la toma de decisiones y habilidades gerenciales, a fin de entender las características con la que deben contar los líderes o directivos que manejan las políticas del Ministerio de la Producción, en cuanto al control del sector pesquero y para ello se realiza el uso de un instrumento de medición, en este caso se emplearan encuestas dirigidas al personal de la

Dirección General de Supervisión y Fiscalización para medir la capacidad de toma de decisiones, manejo de personal, habilidades humanas, técnicas, entre otras características antes mencionadas de los directivos y demostrar que es lo que sucede en la Dirección de acuerdo a las teorías en las cuales se sustenta el trabajo.

Justificación práctica.

Esta investigación, se realiza porque es necesario realizar un diagnóstico situacional en cuanto al manejo de personal, enfoque de las políticas y soluciones de los problemas que existe en la institución y el sector pesquero, en relación a las habilidades gerenciales y el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos de la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

Justificación teórica.

El resultado de esta investigación, servirá como referencia para las futuras investigaciones, ya que se estaría demostrando la relación que podría existir de manera constante entre las variables de estudio.

Justificación metodológica.

Los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos empleados en la presente investigación, servirán de base para que una vez demostrada su validez y confiabilidad, puedan ser utilizados en otros trabajos de investigación.

1.4 Problema

En la actualidad los directivos de las instituciones públicas deben de poseer el desarrollo de habilidades gerenciales y toma de decisiones, ya que estas habilidades se han convertido en una necesidad cada vez más importante, las habilidades gerenciales de los líderes son necesarias en

todas las organizaciones y con mucha más frecuencia en el sector público, un sector crítico en el que se requiere una serie de destrezas. Asimismo, la toma de decisiones es importante tanto en el aspecto personal como en lo laboral, tomar decisiones implica un proceso que va desde las ideas iniciales en base al conocimiento del sector o la experiencia, hasta la puesta en marcha de la misma, sean de mayor o menor envergadura.

Los funcionarios públicos, a nivel mundial deben estar en la capacidad de poseer habilidades gerenciales, manejo de información, capacidad para analizar y evaluar las alternativas de solución de acuerdo con las metas trazadas. Por lo que a nivel institucional en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización se observa que los directivos no son buenos líderes, no cuentan con buenas destrezas en habilidades gerenciales, observándose esta deficiencia en la toma de decisiones que no siempre es la acertadas con la solución de problemas .

Es por lo mencionado líneas arriba, que se pretende realizar un diagnóstico de cómo se realiza el proceso de toman las decisiones por parte de los directivos, identificar el personal del Ministerio de la Producción responsable, con la finalidad de generar un diagnóstico y reorganización de la Dirección General de Supervisión y Fiscalización, para evitar conflictos en el sector pesquero, preservar los recursos hidrobiológicos y el medio ambiente para las generaciones venideras, modernización de la gestión pública, así como sugerir qué instrumentos utilizar para realizar una mejor gestión de los administradores.

Formulación del problema.

Problema general.

¿Cuál es la relación de las habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016?

Problemas específicos.

Problema específico 1

¿Cuál es la relación de las habilidades básicas y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación de las habilidades técnicas y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016?

Problemas específicos 3

¿Cuál es la relación de las habilidades humanas y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016?

1.5 Hipótesis

Hipótesis general.

Existe relación de las habilidades gerenciales y estilo de toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

Hipótesis específicos.

Hipótesis específica 1

Existe relación de las habilidades básicas y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

Hipótesis específica 2

Existe relación de las habilidades técnicas y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

Hipótesis específica 3

Existe relación de las habilidades humanas y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

1.6 Objetivos

Objetivo general.

Determinar la relación de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

Objetivos específicos.

Objetivo específico 1

Determinar la relación de las habilidades básicas y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

Objetivo específico 2

Determinar la relación de las habilidades técnicas y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

Objetivo específico 3

Determinar la relación de las habilidades humanas y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

Variable 1: Habilidades gerenciales

Chiavenato (2006), el éxito de la administración depende más del buen desempeño del administrador y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es, el desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y que utiliza.

Variable 2: Toma decisiones

Robbins (2005), “la toma de decisiones consiste, básicamente en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente”. (p. 142).

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala valores	Nivel	Rangos
Habilidades básicas	Actitudes	1,2,3,4,5,6,7	Nunca (1)	Mala	1 - 2
	Aptitudes		Casi nunca (2)		
	Comportamiento		A veces (3)	Regular	3 - 4
Habilidades técnicas	Ejecución de técnicas con el trabajo	8,9,10,11,12,13,14,15	Casi siempre (4)		
	Procedimientos de ejecución				
Habilidades humanas	Relación con el trabajo	16,17,18,19,20.	Siempre (5)	Buena	5
	Relación con las personas				
	Interacción con las personas				
	Desarrollo de cooperación				

Tabla 2

Operacionalización de la variable toma de decisiones

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala valores	Nivel	Rangos
Estilo de toma de decisiones	Es Directivo	1,2,3,4,	Nunca (1)	Mala	1 - 2
	Es Analítico		Casi nunca (2)		
	Es Conceptual		A veces (3)	Regular	3 - 4
	Es Conductual		Casi siempre (4)		
			Siempre (5)	Buena	5
Proceso de toma de decisiones	Identificar un problema	5,6,7,8,9,10	Nunca (1)	Mala	1 - 2
	Identificar criterios de decisión		Casi nunca (2)		
	Desarrollar y analizar alternativas		A veces (3)	Regular	3 - 4
	Seleccionar una alternativa		Casi siempre (4)		
	Implementar la alternativa		Siempre (5)	Buena	5
	Evaluar una eficacia antes de				
	Aplicarla				
Métodos de toma de decisiones	Racionalidad	11,12,13	Nunca (1)	Mala	1 - 2
	Racionalidad Acotada		Casi nunca (2)		
	Intuición		A veces (3)	Regular	3 - 4
			Casi siempre (4)		
				Siempre (5)	Buena

2.3. Metodología

Tamayo y Tamayo (2003), define al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados. (p.37).

2.4. Tipos de estudio

La investigación realizada es básica o conocida como investigación teórica, tiene como finalidad de producir nuevos conocimientos porque amplia y profundiza las teorías sociales, no está dirigida al tratamiento inmediato de un hecho concreto, ni a resolver una interrogante fáctica, es una investigación que profundiza la información sobre las relaciones sociales que se producen en el seno de la sociedad. (Carrasco, 2005, p.49).

Los estudios descriptivos “buscan identificar y describir las características esenciales del fenómeno de estudio” (Carrasco, 2005, p.50).

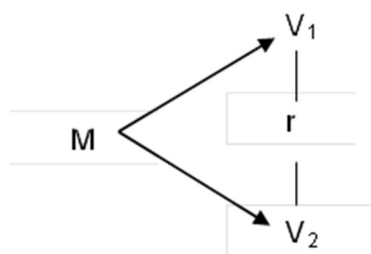
2.5. Diseño

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: corte transversal y descriptiva correlacional, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio.

Es no experimental la investigación que, se realiza sin manipular deliberadamente variables habilidades gerenciales y toma de decisiones. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 149).

Es transversal, ya que su propósito es “describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010).

Gráficamente se denota:



Donde:

V_1 : Habilidades gerenciales

V_2 : Toma de decisiones

M: Muestra de participantes

r: relación

2.6. Población, muestra y muestreo

Población.

Población conformada por 185 trabajadores que laboran en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, quienes tienen las características concordantes y susceptibles a ser estudiadas.

Muestra.

La muestra fue probabilística, tomada al azar mediante la aplicación de la fórmula probabilística de Arkin y Colton (1995, p.78), la muestra es “una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación”. Es la conformación de unidades dentro de un subconjunto que tiene por finalidad integrar las observaciones (sujetos, objetos, situaciones, instituciones u organización o fenómenos), como parte de una población. Su propósito básico es extraer información que resulta imposible estudiar en la población, porque esta incluye la totalidad”.

Muestreo.

Unidades de muestreo: la unidad primaria de muestreo son los trabajadores Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016,

Tamaño de la muestra: la muestra se aplica a los 185 trabajadores dirección general de supervisión y fiscalización del ministerio de la producción, 2016, mediante la siguiente formula.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n= tamaño muestra

z= nivel de confianza 95%= 1.96

p= variabilidad negativa

q= variabilidad positiva

N= tamaño de la población 185

e= error 0.05

Muestra igual a: 125

Aplicará el cuestionario a 125 trabajadores del Ministerio de la Producción, 2016.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica para el recojo de la información será la encuesta. Esta, implica la interacción social entre el investigador y los informantes en el medio o contexto de estos últimos y durante la cual se recogen datos de modo sistemático mediante las encuestas para medir las variables de estudio.

Instrumentos de evaluación: se emplearon 2 cuestionarios, para las habilidades gerenciales compuestas por 20 reactivos, en la escala de respuesta Likert, para la toma de decisiones un cuestionario de 13 reactivos con escala de respuesta Likert, para detallar la relación de las

habilidades gerenciales y toma de decisiones. Fue aplicado durante 30 minutos a todos los colaboradores.

3.8 Validación y Confiabilidad del Instrumento

Validez.

Según Valderrama (2013), la validez “es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 52). Se entiende por validez el grado en que la medida refleja con exactitud el rasgo, característica o dimensión que se pretende medir. La validez se da en diferentes grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba.

Tabla de validez

El instrumento será puesto a consideración de un grupo de expertos, profesionales temáticos y metodólogos, por lo que sus opiniones fueron importantes y determinaron que los instrumentos presenta una validez significativa, encontrando pertinencia, relevancia y claridad porque responden al objetivo de la investigación. En la siguiente lista se muestran los nombres de los especialistas validadores.

Tabla 3

Validadores del instrumento:

Evaluadores de Instrumento			
Variables	Apellidos y nombres	Grado	Veredicto
1. Habilidades gerenciales	Castañeda Nuñez, Eliana Soledad	magister	Aplicable
	Quispe Atuncar, José Víctor	magister	Aplicable
2. Toma de decisiones	Soria Pérez, Yolanda	Dra. Metodóloga	Aplicable

Confiabilidad

En cuanto las características de los índices se pasarán por la prueba de Alfa de Crombach.

Al respecto, Mallery (2003) sugiere en las recomendaciones de los niveles siguientes para evaluar los coeficientes:

Escala para Interpretar resultados de la confiabilidad

Valores	
Nivel De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

Tabla 4

De confiabilidad de los instrumentos de la variable habilidades gerenciales

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de	N de elementos
Cronbach	
,947	20

Mediante el índice alfa de Crombach, 0.947 obtenido para los 20 elementos que conforman la variable habilidades gerenciales nos muestra que son de alta confiabilidad.

Tabla 5

De confiabilidad de los instrumentos de la variable toma de decisiones

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Crombach	N de elementos
,878	13

Mediante el índice alfa de Crombach, 0.878 obtenido para los 13 elementos que conforman la variable toma de decisiones nos muestra que son de alta confiabilidad.

2.8. Métodos de análisis de datos

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario con escalas de medición de tipo ordinal que fueron: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1); los que fueron aplicado a los trabajadores para obtener información sobre la variable habilidades gerenciales y la toma de decisiones y para el proceso del tratamiento estadístico de los datos, en una sesión de 30 minutos aproximadamente, se les aplicará el instrumento de estudio, con el objetivo de recolectar la información acerca de la variable y dimensiones de correspondientes. Los datos obtenidos deben ser coherentes con los indicadores definidos previamente para cada dimensión, y será acopiado en una hoja de cálculo del programa excel. Para luego procesarlos en el programa estadístico SPSS versión 21.

Para el análisis descriptivo se deben realizar tablas de distribución de frecuencias y el gráfico de barras. Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procedió al análisis estadístico descriptivo, en la cual se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 21. Los datos serán tabulados y presentados en tablas y figuras de acuerdo a las variables y dimensiones.

III. Resultados

3.1 Descripción

3.1.1. Descripción de los resultados de la variable: habilidades gerenciales

Tabla 6

Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable habilidades gerenciales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	26	20,8
	Regular	59	47,2
	Buena	40	32,0
	Total	125	100,0

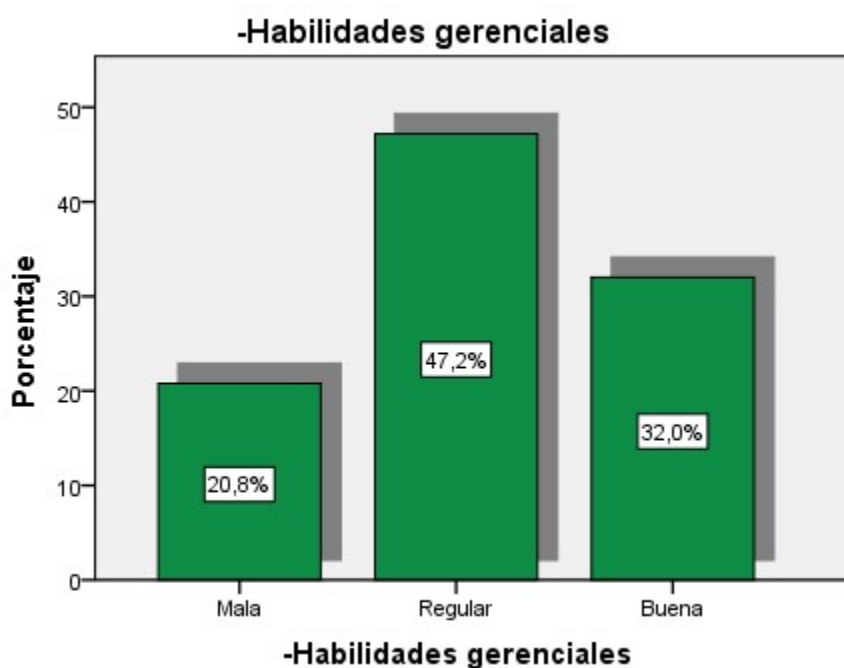


Figura 1: Distribución porcentual por niveles según habilidades gerenciales

Interpretación

De la tabla y figura observamos que, el 20,8 % de los trabajadores de la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, manifiestan que las habilidades gerenciales es mala, el 47,2 % indica que es regular, y el 32 % que es buena.

3.1.2. Descripción de los resultados de la variable: toma de decisiones

Tabla 7

Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada	28	22,4
	Regular	57	45,6
	Adecuada	40	32,0
	Total	125	100,0

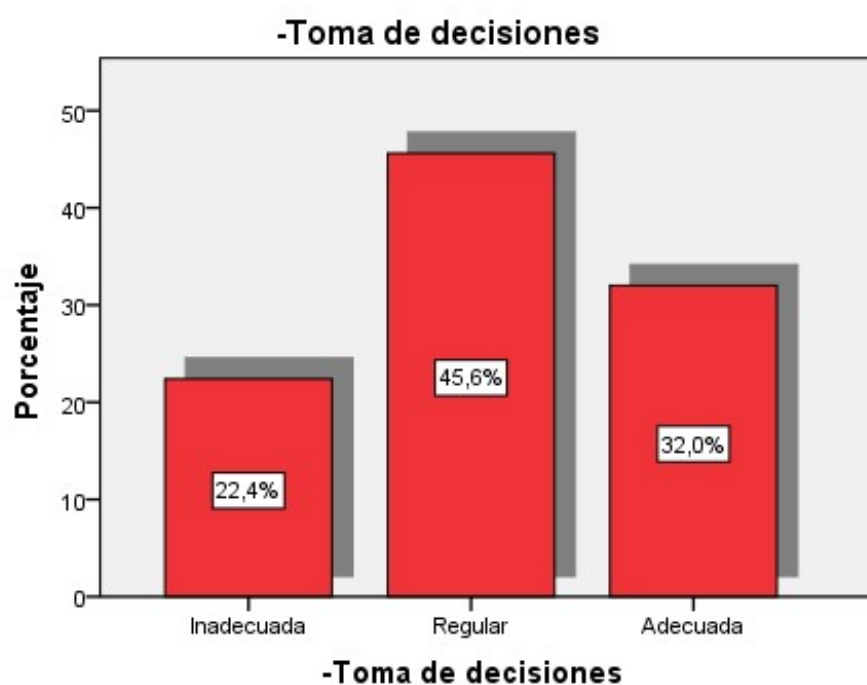


Figura 2: Distribución porcentual por niveles según toma de decisiones

Interpretación

De la tabla y figura podemos observar que, el 22,4 % de los trabajadores de la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, manifiestan que la toma de decisiones es inadecuada, el 45,6 % es regular y el 32 % es adecuada.

3.1.3. Descripción de los resultados de la dimensión: habilidades básicas

Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable habilidades básicas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	29	23,2
	Regular	62	49,6
	Buena	34	27,2
	Total	125	100,0

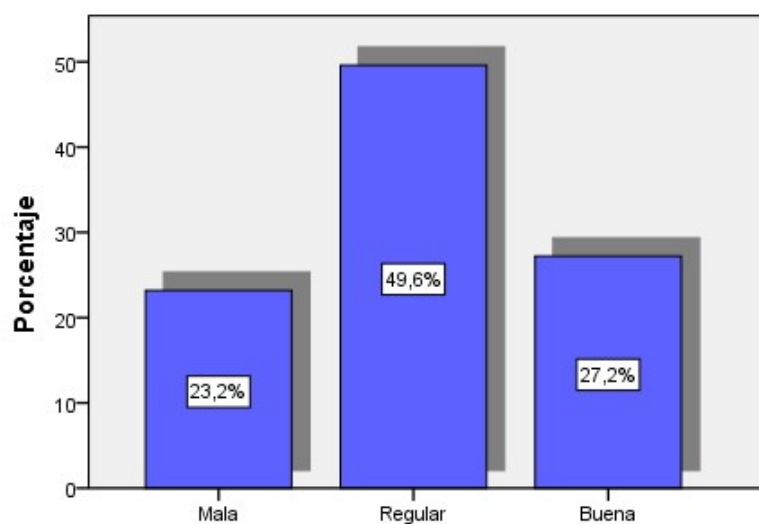


Figura 3: Distribución porcentual por niveles según habilidades básicas

Interpretación

De la tabla y figura observamos que, el 23,2 % de los trabajadores de la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, manifiestan que las habilidades humanas es mala, el 49,6 % es regular y el 27,2 % es buena.

3.1.4. Descripción de los resultados de la dimensión: habilidades técnicas

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable habilidades técnicas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	25	20,0
	Regular	57	45,6
	Buena	43	34,4
	Total	125	100,0

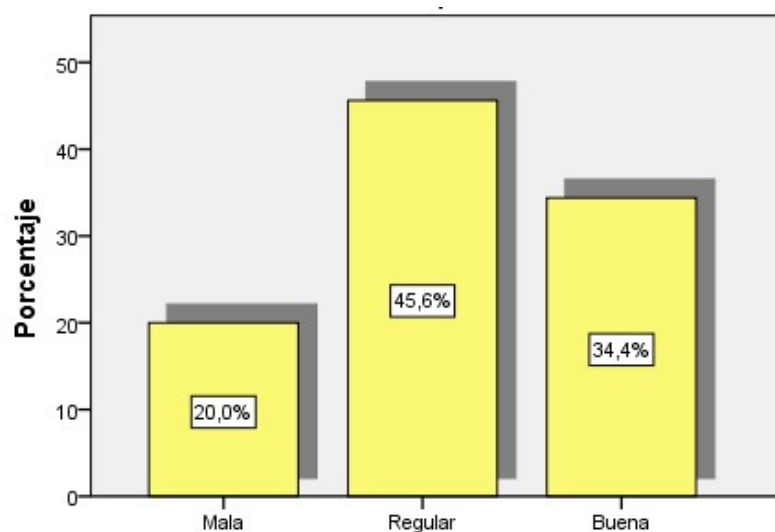


Figura 4: Distribución porcentual por niveles según habilidades técnicas

Interpretación

De la tabla y figura observamos que, el 20,0 % de los trabajadores de la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción 2016 manifiestan que las habilidades interpersonales son malas, el 45,6 % es regular y el 34,4 % es buena.

3.1.5. Descripción de los resultados de la dimensión: Habilidades humanas

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable habilidades humanas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	15	12,0
	Regular	68	54,4
	Buena	42	33,6
	Total	125	100,0

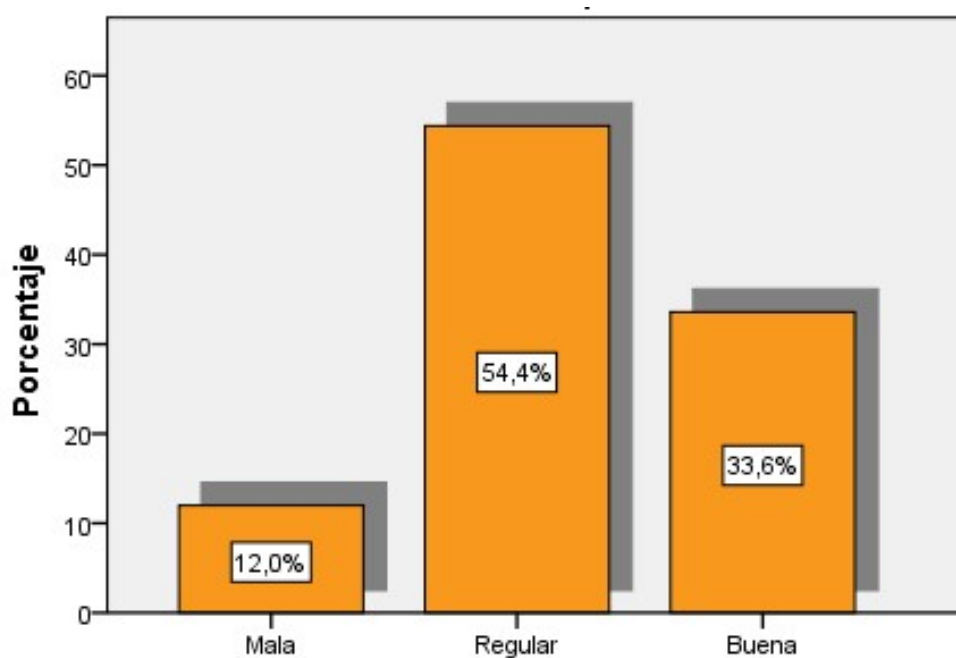


Figura 5: Distribución porcentual por niveles según habilidades humanas

Interpretación

De la tabla y figura observamos que, el 12,0 % de los trabajadores Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, manifiestan que las habilidades conceptuales es mala, el 54,4 % es regular y el 33,6 % es buena.

3.2. Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

H1: Existe relación entre las Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

Tabla 12

Coefficiente de correlación de Spearman de la variable habilidades gerenciales y la variable toma de decisiones

			Habilidades gerenciales	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,741**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	125	125
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,741**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	125	125

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman $r = 0,741$ entre las variables: habilidades gerenciales y toma de decisiones. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada.

Decisión estadística.

La significación de $p=0,000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis

alternativa, se concluye que: existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

3.2.1 Prueba Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación entre las habilidades básicas y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

H1: Existe relación entre las habilidades básicas y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

Tabla 13

Coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión habilidades básicas y la variable toma de decisiones

			Habilidades básicas	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Habilidades básicas	Coeficiente de correlación	1,000	,641**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	125	125
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,641**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	125	125

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman $r = 0,641$ entre la dimensión : habilidades básicas y la variable toma de decisiones. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada.

Decisión estadística.

La significación de $p=0,000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: existe relación entre las habilidades básicas y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

3.2.2. Prueba de Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

H: Existe relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

Tabla 14

Coefficiente de correlación de Spearman de la dimensión habilidades técnicas y la variable toma de decisiones

				Habilidades técnicas	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coefficiente de correlación	de	1,000	,716**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		125	125
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	de	,716**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		125	125

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman $r=0,716$ entre la dimensión: habilidades técnicas y la variable toma de decisiones. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada.

Decisión estadística.

La significación de $p=0,000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre las Habilidades técnicas y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

3.2.3 Prueba de Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación entre las Habilidades humanas y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

H1: Existe relación entre las Habilidades humanas y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

Tabla 15

Coefficiente de correlación de Spearman de la dimensión habilidades humanas y la variable toma de decisiones

			Habilidades humanas	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coefficiente de correlación	1,000	,682**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	125	125
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,682**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	125	125

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman $r = 0,682$ entre la dimensión: habilidades humanas y la variable toma de decisiones. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada.

Decisión estadística.

La significación de $p=0,000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre las Habilidades humanas y la toma de decisiones en la Dirección general de supervisión y fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

IV. Discusión

La finalidad del presente estudio fue determinar la relación de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, para esto se tomó a la muestra de estudio una encuesta en base a las variables de estudio, y se procesó elaborando tablas y figuras para el análisis descriptivo e inferencial al respecto los resultados del análisis estadístico en la prueba de hipótesis general dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman $r = 0,741$ entre las variables: habilidades gerenciales y toma de decisiones . Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada. La significación de $p=0,000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, resultados que no contrastan con González (2012), quien en su tesis “Las competencias directivas y la dinámica organizacional en la escuela primaria”. Llegó a las conclusiones de que los directivos que orientan un proyecto institucional propio, en donde se tiene como finalidad una mayor autonomía institucional, según García (2002), precisan de ciertas características para desarrollar procesos de gestión escolar en beneficio directamente de la comunidad institucional y con la participación activa de la misma; a partir de los datos desarrollados se evidencia que los directivos participantes tienen en su perfil algunas características. Los directores creen ser democráticos, los maestros lo afirman con sus respuestas expresadas con porcentajes mayores al 75% y los inspectores expresan que no son autoritarios; se observan datos que muestran que los directores son una autoridad en las escuelas, la mayoría tiene claridad de metas; muestran gusto y calidad en lo que hacen. Se evidencia que existe flexibilidad en la estructura jerárquica de las escuelas en donde se

fortalece la confianza en la conformación de espacios de convivencia que permite ir construyendo relaciones de respeto.

En la prueba de hipótesis específica los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman $r = 0,641$ entre la dimensión: habilidades básicas y la variable toma de decisiones. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada. La significación de $p=0,000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: existe relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en la dirección general de supervisión y fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, al respecto Serrano (2011), en su investigación “Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales, indica que la conclusión más inmediata del presente trabajo tiene que ver con algo que ya intuíamos desde el comienzo: una vez más, se evidencia que “no hay nada nuevo bajo el sol”. Las hoy llamadas competencias directivas no constituyen el gran descubrimiento de nuestro tiempo. En efecto, el concepto existe desde tiempos inmemoriales, cuando los clásicos griegos vislumbraron, con extraordinaria lucidez, las cualidades que ha de poseer un buen gobernante, un buen directivo. Cabe reconocer, eso sí, la utilidad práctica que representa para los directivos el poder contar con una serie de hábitos críticos definidos en un contexto actual, y ordenados en una clasificación.

En la prueba de la segunda hipótesis específica los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman $r=0,716$ entre la dimensión: habilidades técnicas y la variable toma de decisiones. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada.

La significación de $p=0,000$ muestra que es menor a $0,05$ lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: existe relación entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la dirección general de supervisión y fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, al respecto Vera (2010) en su tesis “Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna 2010”: realizó la investigación se aplicó un cuestionario a los gerentes y trabajadores del Gobierno Regional de Tacna en la cual llega a estas conclusiones: en el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. Las competencias que prevalecen en los gerentes para desarrollar su acción gerencial están relacionadas con planeación, organización, dirección y control, determinándose de esta manera estrecha congruencia entre las competencias que caracterizan a estos gerentes como personas y las que ejercen en su acción de supervisor.

Con respecto al tercer objetivo específico los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman $r= 0,682$ entre la dimensión: habilidades humanas y la variable toma de decisiones. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada. La significación de $p=0,000$ muestra que es menor a $0,05$ lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre las Habilidades conceptuales y la toma de decisiones en la dirección general de supervisión y fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, asimismo Otero (2009), en su tesis “Competencia directivas en la gestión gerencial comunitaria” en la universidad de Rafael Belloso Chacin, llegó a la conclusión de

que los gerentes desarrollan competencias que involucran el manejo efectivo de la comunicación verbal y no verbal, caracterizada por un estilo asertivo, una retroalimentación positiva, una escucha activa y un efectivo manejo de situaciones conflictivas.

V. Conclusiones

Primera: existe una relación entre las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones positiva, mostrándose un nivel de correlación moderada en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016; Spearman $r = 0,741$ y $p: 0,00$.

Segunda: existe una relación entre las variables habilidades humanas y toma de decisiones positiva, mostrándose un nivel de correlación moderada en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016; Spearman $r = 0,641$ y $p: 0,00$.

Tercera: existe una relación entre las variables habilidades técnicas y toma de decisiones positiva, mostrándose un nivel de correlación moderada en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción 2016; Spearman $r = 0,716$ y $p: 0,00$.

Cuarta: existe una relación entre las variables habilidades humanas y toma de decisiones positiva, mostrándose un nivel de correlación moderada en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016; Spearman $r = 0,682$ y $p: 0,00$.

VI. Recomendaciones

Primero: de acuerdo al presente estudio realizado en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, se puede demostrar que debería de superarse las deficiencias encontradas con respecto a la percepción que tienen los inspectores y personal de la oficina, con referencia a la capacidad que tienen los líderes o personal a cargo, para el desarrollo de actividades, planeamiento, vigilancia, control y uso de recursos, con respecto a las habilidades gerenciales de estos, ya que arroja un 47.2 % como regular. Asimismo, se ha identificado que la variable toma de decisiones en los líderes arroja un 45.6% como regular la capacidad de toma de decisiones, lo que es una gran deficiencia al momento de tener que solucionar problemas, plantear estrategia, resolver conflictos.

Segunda: se debería promover la creación de talleres, cursos, capacitaciones e incentivar en el personal a que concurran a dichos talleres con temas sobre desarrollo de habilidades humanas, gerenciales, entre otros similares, ya que el motor de una buena gestión gubernamental es un líder bien formado y con habilidades gerenciales bien desarrolladas, además de contar con una capacidad idónea y de honestidad, pues redundara en una buena gestión, adecuado uso de los recursos del estado y un adecuado clima laboral.

Tercera: es importante que se evalúe al momento de nombrar o designar los líderes de la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, el conocimiento y desarrollo de las capacidades humanas, el desarrollo de habilidades gerenciales, así como tener en cuenta su perfil y experiencia, y delegar funciones en base a la meritocracia, los cuales todo líder en el sector estatal debería de manejar para generar eficiencia y eficacia del uso de los recursos del Estado, que por consiguiente beneficiaran la gestión moderna del Estado peruano.

Cuarta: debería considerarse el presente trabajo y análisis a fin de evaluar y sustentar la sostenibilidad o permanencia de los líderes en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, con el fin de garantizar políticas a largo plazo, solución de problemas y conservación de los recursos naturales del país. Así también el presente trabajo puede ser tomado como base para realizar otros trabajos de investigación sobre dichos temas.

VII. Referencias

- Albers, H. (1997). *Principios de Organización y dirección*. Ediciones Ciencia y técnica, s. A. Segunda Edición. México.
- Alvarado, J. (1990). *El gerente en las Organizaciones del futuro*. Ediciones UPEL. Primera Edición. Venezuela.
- Alcon (2014). Tesis “*Habilidades Gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado cojedes, Universidad de Carabobo, 2014*.”
- Chaucha (2014). Tesis “*Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas- 2013*”. Universidad Alas Peruanas.
- Carrasco N. (1997). *Metodología Educativa para reducir anemia en mujeres. Enfoque y metodología nutricional*. CEPREN.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración*. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores.
- Davidson, R. J. (2012). *El perfil emocional de tu cerebro*. Barcelona, España: Editorial Destino.
- D. y Mallery , P. (2003). *SPSS para Windows paso a paso. Una guía sencilla y hacer referencia a la actualización 11.0*. Boston , MA , EE . UU .
- Fernández, Dols; Cubeiro, J. C. y Datziel, M. (Coord.) (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto – Hay Group.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona, España: Editorial Paidós.

González (2012) México “*Las competencias directivas y la dinámica organizacional en la escuela primaria*.”

Gutiérrez, Ricardo Raúl (2007). *¿Pueden las universidades estar sujetas al principio de eficiencia en su gestión?*. Departamento de Economía. Universidad Nacional del Sur.

Hellriegel, D., Susan E., Jackson, y Slocum Jr. (2002). *Administración. Un enfoque basado en Competencias*. Onceava edición. México: Cengage Learning Editores S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México: Mc Graw-Hill.

Hernández S., Fernández R. Collado y Pilar Baptista L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México, D.F.

Pérez M., Rosales R. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones*. Prentice Hall. Tercera Edición. México.

Pérez M, Rosales, R. (1977). *Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Industria*. Ediciones IESA. Edición original. Venezuela.

Gilbert, D. (2006). *Administración*. México. Prentice Hall Interamericana.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. México: Pearson Educación

Serrano M. (2011). Investigación “*Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales*”. España.

Sánchez J. (2009) Tesis “*Sustentabilidad empresarial y dirección estratégica: propuesta de modelo DEPSE*”, Sánchez (2009).

Tamayo y Tamayo (2003). *El proceso de investigación científica*. México: Editorial Limusa.

Valderrama Mendoza Santiago (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Editorial San Marcos. Perú.

Vera N.(2010) realiza la investigación “*Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna 2010*”.

VIII. Apéndice

Anexo 1



Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Magíster en Gestión Pública

AUTOR:

Bach. Johnny Gonzales Carmen

ASESOR:

Mgtr. Eliana Soledad Castañeda Núñez

SECCIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene el propósito conocer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016”. El Tipo de investigación, es descriptiva correlacional, teniendo una muestra de 125 colaboradores, con la aplicación de encuestas una por cada variable, cuyos resultados se evidencian a través de tablas y gráficos y se usó el coeficiente de correlación Rho Spearman para la prueba de hipótesis. Los resultados de la estadística aplicada a los encuestados indica que existe una relación entre las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones positiva mostrándose un nivel de correlación

moderada; Spearman $r = 0,741$ y $p: 0,00$.

Palabras claves: habilidades gerenciales y toma de decisiones.

Abstract

This research aims to understand the relationship between management skills and decision making in the Directorate General of Supervision and Control of the Ministry of Production, 2016 ". The type of research is correlational descriptive , taking a sample of 125 employees, with the application of surveys one for each variable, the results are evident through tables and graphs and the correlation coefficient Rho Spearman was used for hypothesis testing . The results of the statistics applied to the respondent indicates a relationship between variable and managerial skills making positive decisions showing a level of moderate; Spearman $r = 0.741$ and $p: 0.00$.

Keywords: management skills and decision making.

Introducción

El Ministerio de la Producción, está comprendido por dos vice ministerios: industria y pesquería, dentro del Vice ministerio de pesquería se encuentra la Dirección General de Supervisión y Fiscalización, la cual tiene como objetivo velar por los recursos pesqueros del Perú, pues propone y formula líneas de actuación y política en materia de control y fiscalización de las actividades pesqueras teniendo el marco jurídico la Constitución Política del Perú de 1993, la Ley general de pesca aprobada por decreto Ley N° 25977 y el reglamento de la Ley general de pesca, aprobado por decreto Supremo N° 012-2001- PE. En ese sentido, se realizara una evaluación sobre las habilidades gerenciales y toma de decisiones en la mencionada dirección y las implicancias directas sobre el sector pesquero y los inspectores de la dirección.

Antecedentes del problema

Alcón (2014), habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes, tuvo como objetivo describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa, se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo y en un diseño no experimental. La población objeto de estudio se constituyó por 19 docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas. La información fue a través de un cuestionario a los docentes por 26 preguntas, con alternativas de respuestas tipo Likert, concluyeron que hay muy poca comunicación con el personal, la toma de decisiones no es consensuada y no existe trabajo en equipo, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos.

González (2012), México “Las competencias directivas y la dinámica organizacional en la escuela primaria. Se recabaron datos a través de encuestas específicamente se encuestaron dos inspectores, 15 directores, 190 maestros, etc. Conclusiones: los directivos orientan un proyecto institucional propio, en donde se tiene como finalidad una mayor autonomía institucional, según García (2002), precisan de ciertas características para desarrollar procesos de gestión en beneficio de la institución, los directores creen ser democráticos, los maestros lo afirman con porcentajes mayores al 75% y los inspectores no son autoritarios, se observan datos que muestran que los directores son una autoridad en las escuelas, la mayoría tiene claridad de metas, muestran gusto y calidad en lo que hacen. Se evidencia que existe flexibilidad en la estructura jerárquica, donde se fortalece la confianza, espacios de convivencia que permite ir construyendo relaciones de respeto.

Vera (2010), realiza la investigación “Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna 2010”: Para la investigación se aplicó un cuestionario a los gerentes y trabajadores del Gobierno Regional de Tacna en la cual llega a estas conclusiones: en el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. Las competencias que prevalecen en los gerentes para desarrollar su acción gerencial están relacionadas con planeación, organización, dirección y control, determinándose de esta manera estrecha congruencia entre las competencias que caracterizan a estos gerentes como personas y las que ejercen en su acción de supervisor.

Sánchez (2009), Tesis “Sustentabilidad empresarial y dirección estratégica: propuesta de modelo DEPSE”, Sánchez (2009): la muestra estuvo conformada por 44 trabajadores de Cooperativa Industrial Manufacturas del Centro, el instrumento fue el cuestionario de encuesta y concluye: la sustentabilidad empresarial necesita utilizar la DE, para realizar una gestión, eficiente, eficaz y competitiva, existiendo entre ambos una relación cognitiva.

Revisión de la literatura

Variable 1: habilidades gerenciales, para Chiavenato (2006), la habilidad es la capacidad de transformar los conocimientos en acciones, que resulta en un desempeño esperado. El grado en el cual puede tener un gerente requiere una habilidad, esta puede variar, pero todos deben tenerlas para lograr un buen desempeño. (p. 90)

Variable 2: Toma de Decisiones, para Robbins (2010), “la toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente”. (p. 142)

Problema: ¿Cuál es la relación de las habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016?

Objetivo: Determinar la relación de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

Método: Tamayo y Tamayo (2003), define al marco metodológico como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados. (p.37)

Tipos de estudio: La investigación fue básica tiene como finalidad producir nuevos conocimientos porque amplía y profundiza las teorías sociales, no está dirigida al tratamiento inmediato de un hecho concreto, ni a resolver una interrogante fáctica, es una investigación que profundiza la información sobre las relaciones sociales que se producen en el seno de la sociedad. (Carrasco, 2005, p.49). Los estudios descriptivos “buscan identificar y describir las características esenciales del fenómeno de estudio” (Carrasco).

Diseño: investigación de tipo no experimental: corte transversal y descriptiva correlacional, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es no experimental la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables habilidades gerenciales y toma de decisiones; no se variara intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 149). Es transversal, su propósito es “describir las variables, analizar su incidencia e interrelación en un momento. Es como una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010).

Población: 185 trabajadores que laboran en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.

Muestra de estudio: probabilística, tomada al azar mediante la aplicación de la fórmula probabilística de Arkin y Colton (1995, p.78).

Resultados: el 20,8 % de los trabajadores de la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, manifiestan que las habilidades gerenciales es mala, el 47,2 % indica que es regular y el 32 % que es buena. El 22,4 % de los trabajadores de la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, manifiestan que la toma de decisiones es inadecuada, el 45,6 % es regular y el 32 % es adecuada.

Discusión: al respecto los resultados del análisis estadístico prueba de hipótesis general dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman $r = 0,741$ entre las variables: habilidades gerenciales y toma de decisiones. Indica que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada. La significación de $p=0,000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye: existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, resultados que no contrastan con González (2012) quien en su tesis “Las competencias directivas y la dinámica organizacional en la escuela primaria”, concluyendo que los directivos que orientan un proyecto institucional, donde se tiene como finalidad autonomía institucional, según García (2002), los directores creen ser democráticos, los maestros lo afirman con porcentajes mayores al 75% y los inspectores expresan no ser autoritarios, los directores tienen claridad de metas; muestran gusto y calidad en lo que hacen. En la prueba de hipótesis específica los resultados estadísticos dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman $r = 0,641$ entre la dimensión: habilidades básicas y la variable toma de decisiones. Este grado de correlación indica que la

relación de las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada. La significación de $p=0,000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: existe relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, al respecto Serrano (2011) en su Investigación “Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales, indica que la conclusión más inmediata del presente trabajo tiene que ver con algo que ya intuíamos desde el comienzo: una vez más, se evidencia que “no hay nada nuevo bajo el sol”. Las hoy llamadas competencias directivas no constituyen el gran descubrimiento de nuestro tiempo. En la prueba de la segunda hipótesis específica los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman $r=0,716$ entre la dimensión: habilidades técnicas y la variable toma de decisiones. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva con un nivel de correlación moderada. La significación de $p=0,000$ muestra que es menor a 0,05 lo que señala que la relación es significativa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye: existe relación entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, al respecto Vera (2010) en su tesis “Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna 2010”, donde se aplicó un cuestionario a los gerentes y trabajadores del Gobierno Regional, en la cual llega a estas conclusiones: en el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. Las competencias que prevalecen en los gerentes para desarrollar su acción gerencial están relacionadas con planeación, organización, dirección y control, determinándose de esta manera estrecha

congruencia entre las competencias que caracterizan a estos gerentes como personas y las que ejercen en su acción de supervisor.

El tercer objetivo específico del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman $r = 0,682$ entre la dimensión: habilidades humanas y la variable toma de decisiones. Hay relación entre las variables, correlación moderada. La significación de $p = 0,000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye: existe relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones; Otero (2009), en su tesis “Competencia directivas en la gestión gerencial comunitaria” en la universidad de Rafael Bellosó Chacín, llegó a la conclusión que los gerentes desarrollan competencias que involucran el manejo efectivo de la comunicación verbal y no verbal, caracterizada por un estilo asertivo, una retroalimentación positiva, una escucha activa y un efectivo manejo de situaciones conflictivas.

Conclusiones

Existe una relación entre las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones positiva mostrándose un nivel de correlación moderada, Spearman $r = 0,741$ y $p: 0,00$

Existe una relación entre las variables habilidades humanas y toma de decisiones positiva mostrándose un nivel de correlación moderada, Spearman $r = 0,641$ y $p: 0,00$

Existe una relación entre las variables habilidades técnicas y toma de decisiones positiva mostrándose un nivel de correlación moderada, Spearman $r = 0,716$ y $p: 0,00$

Existe una relación entre las variables habilidades humanas y toma de decisiones positiva mostrándose un nivel de correlación moderada, Spearman $r = 0,682$ y $p: 0,00$

Recomendaciones

Promover e incentivar más estudios, con respecto a los temas específicos del desarrollo de habilidades gerenciales, desarrollo del talento humano en las entidades estatales, ya que el motor de una buena gestión gubernamental recae en el manejo de instituciones por un buen líder, que sepa tomar buenas decisiones al momento de solucionar conflictos, además de que cuente con técnicas, experiencia y con habilidades gerenciales bien desarrolladas, pues redundaran en una buena gestión en el sector que dirija y promoverá un adecuado clima laboral en la institución. ES de mucha importancia la investigación sobre estos temas a fin de modernizar la gestión pública, además de optimizar el uso de los recursos del Estado.

Anexo 2 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN Y FISCALIZACIÓN DEL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES																													
<p>Problema general ¿Cuál es la relación de las Habilidades Gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016?</p> <p>Problemas específicos Problemas específicos 1 ¿Cuál es la relación de las Habilidades básicas y toma de decisiones en la Dirección general de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016?</p> <p>Problemas específicos 2 ¿Cuál es la relación de las Habilidades técnicas y toma de decisiones en la Dirección general de Supervisión y</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación de las Habilidades Gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.</p> <p>Objetivos específicos Objetivo específico 1 Determinar la relación de las Habilidades básicas y toma de decisiones en la Dirección general de supervisión y fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.</p> <p>Objetivo específico 2 Determinar la relación de las Habilidades técnicas y toma de decisiones en la Dirección general</p>	<p>Hipótesis general Existe relación de las Habilidades gerenciales y Estilo de toma de decisiones en la Dirección general de supervisión y fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.</p> <p>Hipótesis específicos Hipótesis específicas 1 Existe relación de las Habilidades básicas y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.</p> <p>Hipótesis específicas 2 Existe relación de las Habilidades técnicas y toma de decisiones en la Dirección general de Supervisión y Fiscalización del</p>	<p>Operacionalización de la variable habilidades gerenciales</p> <table><tr><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th><th>Items</th><th>Escala valores</th><th>Nivel</th><th>Rangos</th></tr><tr><td>Habilidades básicas</td><td>Actitudes Aptitudes Comportamiento</td><td>1,2,3,4,5,6,7</td><td>Nunca (1) Casi nunca (2)</td><td>Mala</td><td>1- 2</td></tr><tr><td>Habilidades técnicas</td><td>Ejecución de técnicas con el trabajo Procedimientos de ejecución</td><td>8,9,10,11,12,13,14,15</td><td>A veces (3) Casi siempre (4)</td><td>Regular</td><td>3 - 4</td></tr><tr><td>Habilidades humanas</td><td>Relación con el trabajo Relación con las personas Interacción con las personas Desarrollo de cooperación</td><td>16,17,18,19,20.</td><td>Siempre (5)</td><td>Buena</td><td>5</td></tr></table>						Dimensiones	Indicadores	Items	Escala valores	Nivel	Rangos	Habilidades básicas	Actitudes Aptitudes Comportamiento	1,2,3,4,5,6,7	Nunca (1) Casi nunca (2)	Mala	1- 2	Habilidades técnicas	Ejecución de técnicas con el trabajo Procedimientos de ejecución	8,9,10,11,12,13,14,15	A veces (3) Casi siempre (4)	Regular	3 - 4	Habilidades humanas	Relación con el trabajo Relación con las personas Interacción con las personas Desarrollo de cooperación	16,17,18,19,20.	Siempre (5)	Buena	5
Dimensiones	Indicadores	Items	Escala valores	Nivel	Rangos																											
Habilidades básicas	Actitudes Aptitudes Comportamiento	1,2,3,4,5,6,7	Nunca (1) Casi nunca (2)	Mala	1- 2																											
Habilidades técnicas	Ejecución de técnicas con el trabajo Procedimientos de ejecución	8,9,10,11,12,13,14,15	A veces (3) Casi siempre (4)	Regular	3 - 4																											
Habilidades humanas	Relación con el trabajo Relación con las personas Interacción con las personas Desarrollo de cooperación	16,17,18,19,20.	Siempre (5)	Buena	5																											

Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016?	de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.	Ministerio de la Producción, 2016.	Operacionalización de la variable toma de decisiones							
Problemas específicos 3 ¿Cuál es la relación de las Habilidades humanas y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016?	Objetivo específico 3 Determinar la relación de las Habilidades humanas y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.	Hipótesis específicas 3 Existe relación de las Habilidades humanas y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala valores	Nivel	Rango		
			Estilo de toma de decisiones	Es Directivo Es Analítico Es Conceptual Es Conductual	1,2,3,4	Nunca (1) Casi nunca (2)	Mala	1 - 2		
						A veces (3) Casi siempre (4)			Regular	3 - 4
			Proceso de toma de decisiones	Identificar un problema Identificar criterios de decisión Desarrollar y análisis de alternativas Seleccionar una alternativa Implementar la alternativa Evaluar una eficacia antes de aplicarla	5,6,7,8,9,10	Siempre (5)	Buena	5		
			Métodos de toma de decisiones	Racionalidad Racionalidad Acotada Intuición						

Anexo 3: Instrumento
CUESTIONARIO: HABILIDADES GERENCIALES
INSTRUCCIONES.

En las páginas siguientes encontrarás una encuesta sobre habilidades gerenciales. Procure contestar de acuerdo a su preferencia.

Conteste todas las preguntas.

Para cada frase encontrará en la ficha de respuestas cinco columnas: 1, 2, 3, 4, 5. En ellas anotará sus respuestas. Para hacerlo bastará con que marque usted una X en la columna que mejor describe su caso particular. Marque de acuerdo con la siguiente clave:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES		Alternativas				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN: HABILIDADES BÁSICAS					
1	El directivo solicita a Ud. información de los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades para su mejora personal.					
2	El directivo cuando recibe comentarios negativos, no se molesta ni se pone a la defensiva.					
3	El directivo utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, lleva un registro del tiempo de los trabajos encomendados.					
4	El directivo mantiene una relación abierta y confiada con alguien que pueda compartir sus frustraciones.					
5	El directivo prioriza una lista de asuntos pendientes.					
6	El directivo prioriza las tareas que tienes que realizar.					
7	El directivo evita escoger una solución hasta que haya desarrollado muchas alternativas posibles.					
	DIMENSIÓN: HABILIDADES TÉCNICAS					
8	El directivo, conoce sobre las normas y temas relacionados al trabajo del personal.					
9	El directivo, cuenta con el perfil adecuado para dirigir la Dirección General.					
10	El directivo, demuestra conocimiento de los instrumentos, técnicas administrativas, manejo de personal, solución de conflictos, entre otros.					
11	El directivo demuestra eficiencia y eficacia en su cargo.					
12	El directivo de acuerdo a su experiencia, inspira confianza en la solución de casos.					
13	El directivo reconoce públicamente las habilidades de sus trabajadores					
14	El directivo cuenta con la habilidad, pericia, experiencia en temas de la Dirección a su cargo y reconoce la experiencia de los subordinados.					
15	El directivo fomenta la capacitación en temas específicos laborales.					
	DIMENSIÓN: HABILIDADES HUMANAS					
16	El directivo ayuda a sus compañeros de trabajo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos.					
17	El directivo facilita la información que los compañeros requieren para lograr sus tareas y resuelve los conflictos laborales con equidad.					
18	El directivo resalta el impacto importante que tiene el trabajo de todos los trabajadores como equipo.					
19	El directivo alienta y orienta a todos sus equipos de trabajo para mejorar su desempeño y resultados en sus actividades laborales.					
20	El directivo promueve actitudes positivas en el trabajo, la risa y el ambiente agradable.					

INSTRUCCIONES.

En las páginas siguientes encontrarás una encuesta sobre la toma de decisiones. Procure contestar de acuerdo a su preferencia.

Conteste todas las preguntas.

Para cada frase encontrará en la tarjeta de respuestas cinco columnas: 1, 2, 3, 4, 5 En ellas anotará sus respuestas. Para hacerlo bastará con que marque usted una X en la columna que mejor describe su caso particular. Marque de acuerdo con la siguiente clave:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

VARIABLE: TOMA DE DECISIONES		Alternativas				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN: ESTILO DE DECISIONES					
1	Las decisiones que toma el directivo generalmente frente a los problemas son rápidas y prácticas.					
2	Cuando tiene un problema generalmente el directivo aplica un análisis riguroso, considerando diversas alternativas.					
3	Las decisiones que toma el directivo generalmente son amplias y creativas.					
4	Para tomar una decisión el directivo escucha la opinión de los demás.					
	DIMENSIÓN: PROCESO DE DECISIONES					
5	En su ambiente de trabajo, el directivo generalmente identifica los problemas.					
6	El directivo identifica criterios para guiar sus decisiones frente a un problema.					
7	El directivo prioriza en forma ordenada sus criterios de decisión ante un problema.					
8	El directivo al elegir una decisión prepara una lista de alternativas para resolver el problema.					
9	El directivo al elegir una decisión analiza críticamente sus alternativas para resolver el problema.					
10	El directivo al elegir una decisión elige la mejor alternativa entre todas las consideradas.					
	DIMENSIÓN: METODOS DE TOMA DE DECISIONES					
11	El directivo al tomar una decisión frente a un problema busca la mejor solución con una meta clara.					
12	Las decisiones que toma el directivo frente a un problema son prácticos y satisfactorios.					
13	El directivo ha tomado decisiones basado en su intuición frente a un problema.					

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):
Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Posgrado con mención Gestión Pública de la UCV, en la sede Lima-Norte, promoción 2014-II, aula A 201, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

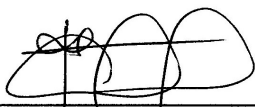
El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.


Bach. Jenny González Carmen
D.N.I. 09635139

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE HABILIDADES GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN: HABILIDADES BÁSICAS							
1	El directivo solicita a Ud. información de los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades para su mejora personal.	/		/		/		
2	El directivo cuando recibe comentarios negativos, no se molesta ni se pone a la defensiva.	/		/		/		
3	El directivo utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, lleva un registro del tiempo de los trabajos encomendados.	/		/		/		
4	El directivo mantiene una relación abierta y confiada con alguien que pueda compartir sus frustraciones.	/		/		/		
5	El directivo prioriza una lista de asuntos pendientes.	/		/		/		
6	El directivo prioriza las tareas que tienes que realizar.	/		/		/		
7	El directivo evita escoger una solución hasta que haya desarrollado muchas alternativas posibles.	/		/		/		
	DIMENSIÓN: HABILIDADES TÉCNICAS	Si	No	Si	No	Si	No	
8	El directivo, conoce sobre las normas y temas relacionados al trabajo del personal.	/		/		/		
9	El directivo, cuenta con el perfil adecuado para dirigir la Dirección General.	/		/		/		
10	El directivo, demuestra conocimiento de los instrumentos, técnicas administrativas, manejo de personal, solución de conflictos, entre otros.	/		/		/		

11	El directivo demuestra eficiencia y eficacia en su cargo.	/		/		/		
12	El directivo de acuerdo a su experiencia, inspira confianza en la solución de casos.	/		/		/		
13	El directivo reconoce públicamente las habilidades de sus trabajadores.	/		/		/		
14	El directivo cuenta con la habilidad, pericia, experiencia en temas de la Dirección a su cargo y reconoce la experiencia de los subordinados.	/		/		/		
15	El directivo fomenta la capacitación en temas específicos laborales.	/		/		/		
	DIMENSIÓN: HABILIDADES HUAMANAS	Si	No	Si	No	Si	No	
16	El directivo ayuda a sus compañeros de trabajo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos.	/		/		/		
17	El directivo facilita la información que los compañeros requieren para lograr sus tareas y resuelve los conflictos laborales con equidad.	/		/		/		
18	El directivo resalta el impacto importante que tiene el trabajo de todos los trabajadores como equipo.	/		/		/		
19	El directivo alienta y orienta a todos sus equipos de trabajo para mejorar su desempeño y resultados en sus actividades laborales.	/		/		/		
20	El directivo promueve actitudes positivas en el trabajo, la risa y el ambiente agradable.	/		/		/		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE TOMA DE DECISIONES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN: ESTILOS DE DECISIONES	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Las decisiones que toma generalmente frente a los problemas son rápidas y prácticas.	/		/		/		
2	Cuando tiene un problema generalmente aplica un análisis riguroso, considerando diversas alternativas.	/		/		/		
3	Las decisiones que toma generalmente son amplias y creativas.	/		/		/		
4	Para tomar una decisión el directivo escucha la opinión de los demás.	/		/		/		
	DIMENSIÓN: PROCESOS DE DECISIONES	Si	No	Si	No	Si	No	
5	En su ambiente de trabajo, el directivo generalmente identifica los problemas.	/		/		/		
6	El directivo identifica criterios para guiar sus decisiones frente a un problema.	/		/		/		
7	El directivo prioriza en forma ordenada sus criterios de decisión ante un problema.	/		/		/		
8	El directivo al elegir una decisión prepara una lista de alternativas para resolver el problema.	/		/		/		
9	El directivo al elegir una decisión analiza críticamente sus alternativas para resolver el problema.	/		/		/		
10	El directivo al elegir una decisión elige la mejor alternativa entre todas las consideradas.	/		/		/		
	DIMENSIÓN: MÉTODOS DE TOMA DE DECISIONES	Si	No	Si	No	Si	No	
11	El directivo al tomar una decisión frente a un problema busca la mejor solución con una meta clara.	/		/		/		
12	Las decisiones que toma el directivo frente a un problema son prácticas y satisfactorias.	/		/		/		
13	El directivo ha tomado decisiones basado en su intuición frente a un problema.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SuficienteOpinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg:

Dr. Quirpe Atencio José Cien

DNI:

08560838

Especialidad del validador:

Metodología¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

...23...de...del 2016...

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE HABILIDADES GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN: HABILIDADES BÁSICAS							
1	El directivo solicita a Ud. información de los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades para su mejora personal.	/		/		/		
2	El directivo cuando recibe comentarios negativos, no se molesta ni se pone a la defensiva.	/		/		/		
3	El directivo utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, lleva un registro del tiempo de los trabajos encomendados.	/		/		/		
4	El directivo mantiene una relación abierta y confiada con alguien que pueda compartir sus frustraciones.	/		/		/		
5	El directivo prioriza una lista de asuntos pendientes.	/		/		/		
6	El directivo prioriza las tareas que tienes que realizar.	/		/		/		
7	El directivo evita escoger una solución hasta que haya desarrollado muchas alternativas posibles.	/		/		/		
	DIMENSIÓN: HABILIDADES TÉCNICAS	Si	No	Si	No	Si	No	
8	El directivo, conoce sobre las normas y temas relacionados al trabajo del personal.	/		/		/		
9	El directivo, cuenta con el perfil adecuado para dirigir la Dirección General.	/		/		/		
10	El directivo, demuestra conocimiento de los instrumentos, técnicas administrativas, manejo de personal, solución de conflictos, entre otros.	/		/		/		

11	El directivo demuestra eficiencia y eficacia en su cargo.	/		/		/		
12	El directivo de acuerdo a su experiencia, inspira confianza en la solución de casos.	/		/		/		
13	El directivo reconoce públicamente las habilidades de sus trabajadores.	/		/		/		
14	El directivo cuenta con la habilidad, pericia, experiencia en temas de la Dirección a su cargo y reconoce la experiencia de los subordinados.	/		/		/		
15	El directivo fomenta la capacitación en temas específicos laborales.	/		/		/		
DIMENSIÓN: HABILIDADES HUAMANAS								
16	El directivo ayuda a sus compañeros de trabajo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos.	/		/		/		
17	El directivo facilita la información que los compañeros requieren para lograr sus tareas y resuelve los conflictos laborales con equidad.	/		/		/		
18	El directivo resalta el impacto importante que tiene el trabajo de todos los trabajadores como equipo.	/		/		/		
19	El directivo alienta y orienta a todos sus equipos de trabajo para mejorar su desempeño y resultados en sus actividades laborales.	/		/		/		
20	El directivo promueve actitudes positivas en el trabajo, la risa y el ambiente agradable.	/		/		/		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE TOMA DE DECISIONES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN: ESTILOS DE DECISIONES								
1	Las decisiones que toma generalmente frente a los problemas son rápidas y prácticas.	/		/		/		
2	Cuando tiene un problema generalmente aplica un análisis riguroso, considerando diversas alternativas.	/		/		/		
3	Las decisiones que toma generalmente son amplias y creativas.	/		/		/		
4	Para tomar una decisión el directivo escucha la opinión de los demás.	/		/		/		
DIMENSIÓN: PROCESOS DE DECISIONES								
5	En su ambiente de trabajo, el directivo generalmente identifica los problemas.	/		/		/		
6	El directivo identifica criterios para guiar sus decisiones frente a un problema.	/		/		/		
7	El directivo prioriza en forma ordenada sus criterios de decisión ante un problema.	/		/		/		
8	El directivo al elegir una decisión prepara una lista de alternativas para resolver el problema.	/		/		/		
9	El directivo al elegir una decisión analiza críticamente sus alternativas para resolver el problema.	/		/		/		
10	El directivo al elegir una decisión elige la mejor alternativa entre todas las consideradas.	/		/		/		
DIMENSIÓN: MÉTODOS DE TOMA DE DECISIONES								
11	El directivo al tomar una decisión frente a un problema busca la mejor solución con una meta clara.	/		/		/		
12	Las decisiones que toma el directivo frente a un problema son prácticas y satisfactorias.	/		/		/		
13	El directivo ha tomado decisiones basado en su intuición frente a un problema.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Si hay suficiencia*Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] No aplicable [☐]Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Castro Nuñez Eleana Leticia* DNI: *08104562*Especialidad del validador: *Metodología - UCV - Post-grado*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

09 de Abril del 2016



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE TOMA DE DECISIONES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: Estilos de decisiones							
1	Las decisiones que toma generalmente frente a los problemas son rápidas y prácticas	/		/		/		
2	Cuando tiene un problema generalmente aplica un análisis riguroso, considerando diversas alternativas	/		/		/		
3	Las decisiones que toma generalmente son amplias y creativas	/		/		/		
4	Para tomar una decisión escucha la opinión de los demás	/		/		/		
	Dimensión: Procesos de decisiones	Si	No	Si	No	Si	No	
5	En el ambiente de trabajo generalmente identifica los problemas	/		/		/		
6	Identifica criterios para guiar sus decisiones frente a un problema	/		/		/		
7	Prioriza en forma ordenada sus criterios de decisión ante un problema	/		/		/		
8	Al elegir una decisión prepara alternativas que resuelvan el problema	/		/		/		
9	Al elegir una decisión analiza críticamente sus alternativas para resolver el problema	/		/		/		
10	Al elegir una decisión escoge la mejor alternativa entre todas las consideradas	/		/		/		
	Dimensión: Métodos de toma de decisiones	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Al elegir una decisión frente a un problema busca la mejor solución con una meta clara	/		/		/		
12	Las decisiones que elige frente a un problema son prácticas y satisfactorias	/		/		/		
13	Ha tomado decisiones basando su intuición frente a un problema	/		/		/		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE HABILIDADES GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN: HABILIDADES HUMANAS							
1	Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades para su mejora personal.	/		/		/		
2	Cuando recibe comentarios negativos, no se molesta ni se pone a la defensiva.	/		/		/		
3	Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, lleva un registro de su tiempo.	/		/		/		
4	Mantiene una relación abierta y confiada con alguien que pueda compartir sus frustraciones.	/		/		/		
5	Prioriza una lista de asuntos pendientes.	/		/		/		
6	Prioriza las tareas que tiene que realizar.	/		/		/		
7	Evita escoger una solución hasta que ha desarrollado muchas alternativas posibles.	/		/		/		
	DIMENSIÓN: HABILIDADES INTERPERSONALES	Si	No	Si	No	Si	No	
8	En una situación de conflicto trata de aliviar la situación.	/		/		/		
9	Resuelve los conflictos laborales con equidad.	/		/		/		
10	Se pronuncia a favor de los trabajadores u otros colegas según su criterio personal y uniforme.	/		/		/		
11	No muestra prejuicios ni tonos favoritos con los trabajadores.	/		/		/		
12	Inspira confianza en subordinados, compañeros de trabajo, superiores jerárquicos.	/		/		/		
13	Reconoce públicamente los esfuerzos de sus trabajadores.	/		/		/		
14	Escucha activamente a los trabajadores.	/		/		/		
15	Fomenta la participación de todos los trabajadores en las reuniones.	/		/		/		

	DIMENSIÓN:HABILIDADES CONCEPTUALES	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Ayuda a sus compañeros de trabajo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos.	/		/		/		
17	Da toda la información que los trabajadores requieren para lograr sus tareas y metas.	/		/		/		
18	Resalta el impacto importante que tiene el trabajo de todos los trabajadores como equipo.	/		/		/		
19	Alienta y orienta a todos sus equipos de trabajo para mejorar su desempeño y resultados en sus actividades laborales.	/		/		/		
20	Promueve actitudes positivas en el trabajo, la risa y el ambiente agradable.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DRA. SORIA PÉREZ YOLANDA DNI: 10590428

Especialidad del validador: DRA. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUC. / METODÓLOGA

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

HL
Dra. Yolanda F. Soria Pérez
Asesora Pedagógica y de Investigación

03 de SET. del 2016

Firma del Experto Informante.